

إدارة وتقييم الأداء

إعداد الطلاب :

داليا الشميري
رفيـــد التـــام
صالح الزهاري
عادل السياغي
مهيب الشامي

إشراف :

أ.د / عبدالعزيز المخلافي

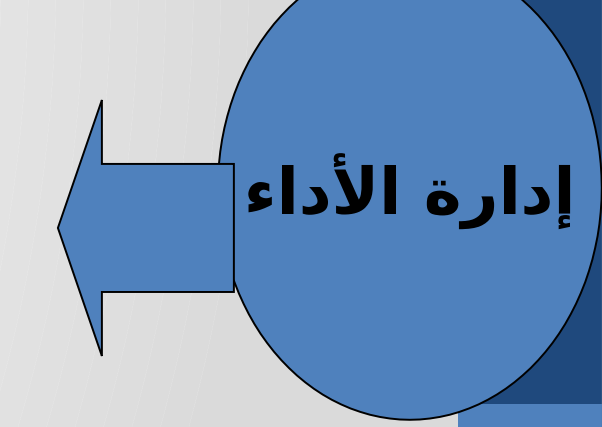
إدارة وتقييم الأداء

- مفهوم إدارة وتقييم الأداء
- أهمية وأهداف تقييم الأداء
- عناصر تقييم الأداء
- طرق تقييم الأداء
- مشاكل وحلول تقييم الأداء
- معايير تقييم الأداء

مفهوم إدارة الأداء

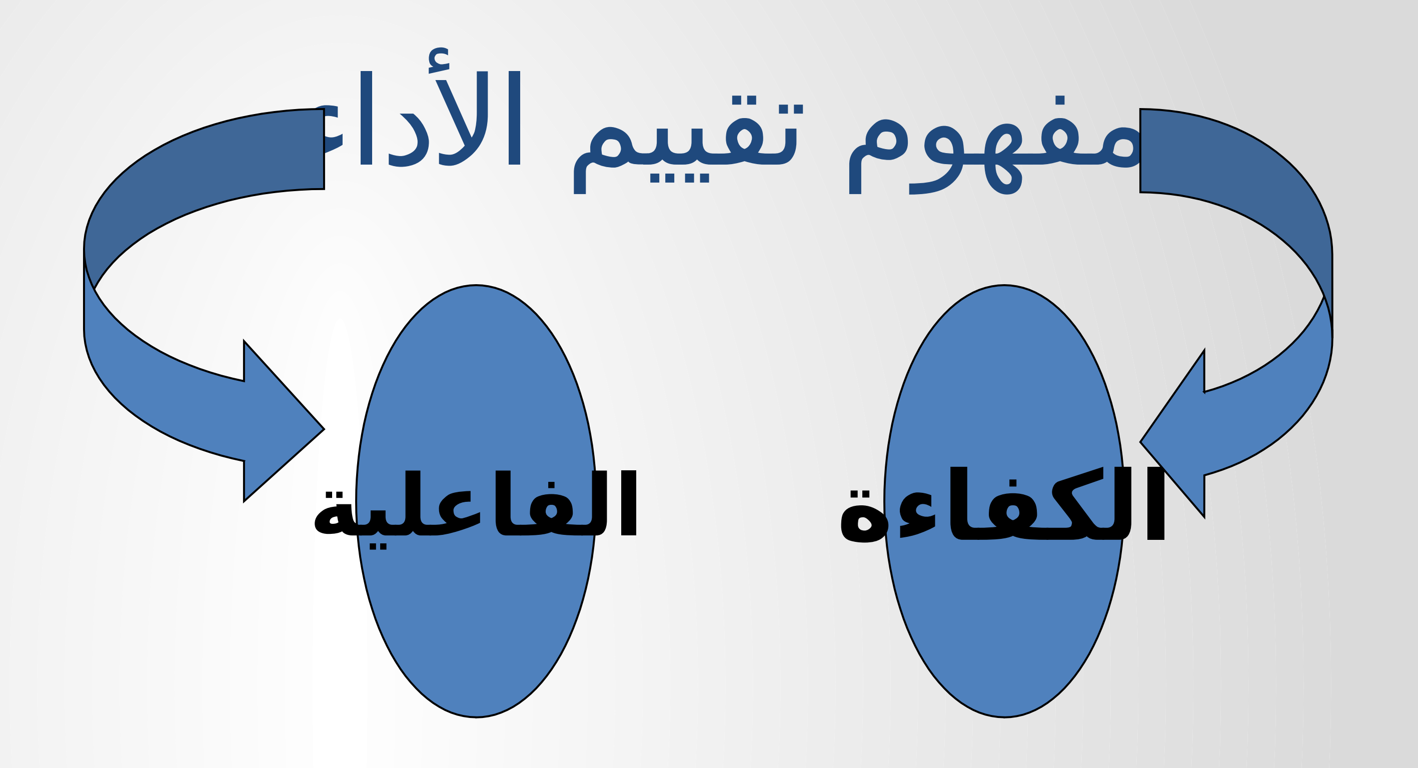
الأداء

هي المخرجات او الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها بكفاءة وفاعلية .



هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه الاداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لتحقيقها .

مفهوم تقييم الأداء



- هي عملية تقديرية لأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية محدده.

- درجة اتقان الموظف للعمل المكلف به.

مرتكزات التقييم : الكفاءة والفاعلية

الكفاءة (الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة)

الفاعلية (القدرة على تحقيق الأهداف)

أهمية وأهداف تقييم الأداء

❖أهمية تقييم الاداء :

- تخطيط الموارد البشرية .
- تحسين الأداء وتطويره .
- تحديد الاحتياجات التدريبية
- وضع نظام عادل للحوافز و المكافأت .
- إنجاز عملية النقل والترقية .
- معرفة معوقات ومشاكل العمل والعاملين .

أهداف تقييم الأداء

أهداف البحث العلمى	أهداف التوجيه والإرشاد	أهداف إدارية
التحقق من صحة وسلامة عمليات الاستقطاب والاختيار. تقويم البرامج التدريبية. تقويم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا التوظيفى مثل الرواتب	إبراز جوانب الضعف والقوة فى أداء الموظفين . إرشاد الموظفين الى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل إعادة النظر فى برامج الحوافز القائمة وأساليب	قرارات الترقية والنقل. قرارات تجديد العقود وإنهائها. قرارات صرف المكافآت التشجيعية. قرارات إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية

ويمكن تقسيم أهداف تقييم الأداء :

الأهداف بالنســــــــــبة

- بعث روح الحماس بين الأفراد والتنافس فيما بينهم كافراد وادارات .
- تعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص المعينين حديثاً وما زالو تحت التجربة .
- معرفة الأفراد الذي يستحق تدريب أو منصب اعلى أو فصل .
- وضع المدير المناسب في المكان المناسب بناءاً على نتائج التقييم .
- تنمية مقدرة الرؤساء على التحليل وتقييم جهود المديرين (الإدارة الوسطى) .

الأهداف بالنسبة للعامل

- تشجيع الأفراد على تحسين أداءهم من خلال معرفة نواحي الضعف في عملهم ومعالجتها .
- إعداد الفرد لمقابلة التطور الذي يحدث مستقبلاً .
- الإحساس بالعدالة والمساواه بينه وبين زملائة نتيجة استخدام معايير ومقاييس واضحة
- شعور العامل بمسؤولياته وأن أداءه موضع التقييم وسيترتب عليه مكافاة أو ترقي .

عناصر تقييم الأداء

عناصر تقييم الأداء

باعتبار عملية تقييم الأداء نظام فهو يتركب من عناصر تعبر عنه وتفسره وتتمثل هذه الاداءعناصر في الخطوات الممارسة التطبيقية السليمة لهذه العملية وهي تتمثل في:

1. **تحديد الغرض**
2. **تحديد المسؤول عن العملية**
3. **تحديد وقت العملية**
4. **معايير تقييم الأداء والمبادئ الأساسية لاستخدامها**

1- تحديد الغرض:

- وهو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات،
- حيث يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها مايلي:
- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.
- تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.
- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل، أو الاستغناء عن العامل وهذا في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.
- التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.
- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من

  خلال جهود التدريب.
- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمته النهائية

2- تحديد المسؤول عن العملية:

يمكن أن يقوم بهذه العملية أي من الأطراف التالية:

الرئيس 0

المرؤوس 0

زملاء العمل0

لجنة التقييم0

1-التقييم عن طريق الرئيس:

هي الأكثر شيوعا، كما يمكن تقوية هذه الطريقة من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم حيث يقع على عاتق هذا الأخير مسؤولية ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، والتأكد من إتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم في حين تقع المسؤولية الرئيسية في التقييم على الرئيس المباشر.

2-التقييم عن طريق المرؤوس :ـ

- وتتمثل في قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، وهي تخص تلك المنظمات ذات المواقف الحرجة، وذات الحساسية العالية من أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة بعكس الطريقة الأولى التي تتماشى مع مبادئ الإدارة وخاصة فيما يتعلق بوحدة الأمر، أضف إلى ما يلاقيه المرؤوسين من احتجاج من قبل الرؤساء.

3-التقييم عن طريق الزملاء :ـ

- تعتبر نادرة الاستخدام وتتمثل مشاكلها على المستوى التنظيمي الأدنى لما تخلقه من مشاكل فبالعلاقات الاجتماعية داخل العمل، كما يمكن استخدامها في المستويات الإدارية بغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.
- 4-التقييم عن طريق لجنة التقييم :ـ
- تعني وجود لجنة من الرؤساء يعملون على وضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حده، وهذا الطريقة تفترض إن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للقيام بهذه العملية؛ وهو أمر غير متوافر دوما مما يجعل المؤسسة تخضع كل رئيس على حده بإعطاء التقييم ثم تجمع هذه التقارير مع بعضها البعض لإضفاء عنصر الجماعية.

3- تحديد وقت التقييم:

وهنا تطرح الأسئلة الآتية: كم مرة سيتم التقييم سنويا؟ متى تتم عملية التقييم؟

فغالبا ما تقوم المؤسسات بهذه العملية في نهاية السنة وهو في حقيقة الأمر يمثل تهديد لعملية التقييم وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية؛ فإذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها وذلك يوجب الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم وهذا في الواقع مدة أطول من تلك تخصص لها في نهاية السنة.

طرق تقييم الأداء

طرق تقييم الأداء

تتعدد طرق تقييم الأداء وتتنوع أساليبها وأشكالها وسنتطرق هنا لبعض الطرق الأهم والأكثر شيوعاً ، كما يلي:

1. قائمة معايير التقييم Graphic Rating Scale
2. ترتيب العاملين Ranking
3. المقارنة بين العاملين Paired Comparison
4. التوزيع الإجباري Forced Distribution
5. الإدارة بالأهداف Management by Objectives
6. قائمة المراجعة Check List
7. 360درجة Degrees 360

(1)قائمة معايير التقييم:

وتعتبر هذه الطريقة أوسع انتشاراً، وأسهلها تصميماً، وأبسطها استخداماً، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء. وبجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد.

الاسم: .... القسم: .... التاريخ: ....

حدد درجة توافر كل من المعايير التالية في أداء مرؤوسيك

المعايير	الوزن	ممتاز	جيد	متوسط	أقل من المتوسط	الدرجة
كمية العمل: وتمثل الحجم المقبول من العمل في ظل الظروف العادية.	35	35	25	15	5	
جودة العمل: الدقة والكفاءة ومطابقة المعايير المتعارف عليها.	25	25	20	15	10	
المعرفة بالعمل: فهم الحقائق الخاصة بالعمل، والاعتبارات المؤثرة فيه.	15	15	12	9	6	
التعاون: القدرة الرغبة في العمل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.	15	15	12	9	6	
المبادأة: الرغبة في تحمل المسؤولية، والمبادرة بأفكار بناءة.	10	10	7	4	1	
					المجموع	

ملاحظات على الطريقة :

يميل عادة الرؤساء المباشرون إما إلى التساهل أو التشدد أو التوسط في تقييم مرؤوسيهم. وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يفحص تقديرات العاملين لدى كل رئيس للتعرف على الخطأ الذي يقع فيه، وبناء عليه يتحدد طريقة التعديل. فإذا كان هناك خطأ التساهل، فعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يعيد توزيع العاملين على درجات أدنى، مع مراعاة

(2) طريقة الترتيب البسيط :

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ. ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام (أو الأداء ككل) ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم ، وهذه الطريقة سهلة وبسيطة، ولكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء.

(3) طريقة المقارنة بين العاملين:

في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات (أو زوجيات) من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام ، وحسب المقارنات التي تمت.

فإذا كان هناك 4 أفراد في القسم هم: (عادل ، رفيد، صالح، داليا)

فإن المقارنات تكون كالآتي:

عادل/ رفيدعادل/ صالحعادل/ داليارفيد/ صالح رفيد/ دالياصالح / داليا

وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في كل مقارنة من المقارنات السابقة. ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل، وذلك بوضع خط تحت الفرد الأفضل.

الفرد	عدد مرات التفضيل	الترتيب
رفيد	2	2
صالح	1	3
داليا	3	1
عادل	-	4

ملاحظات على الطريقة :

ومع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عدد عاملين كبير، حيث سيكون عدد المقارنات كبيراً جداً.

هذا ويمكن معرفة عدد المقارنات الزوجية بالقانون التالي:

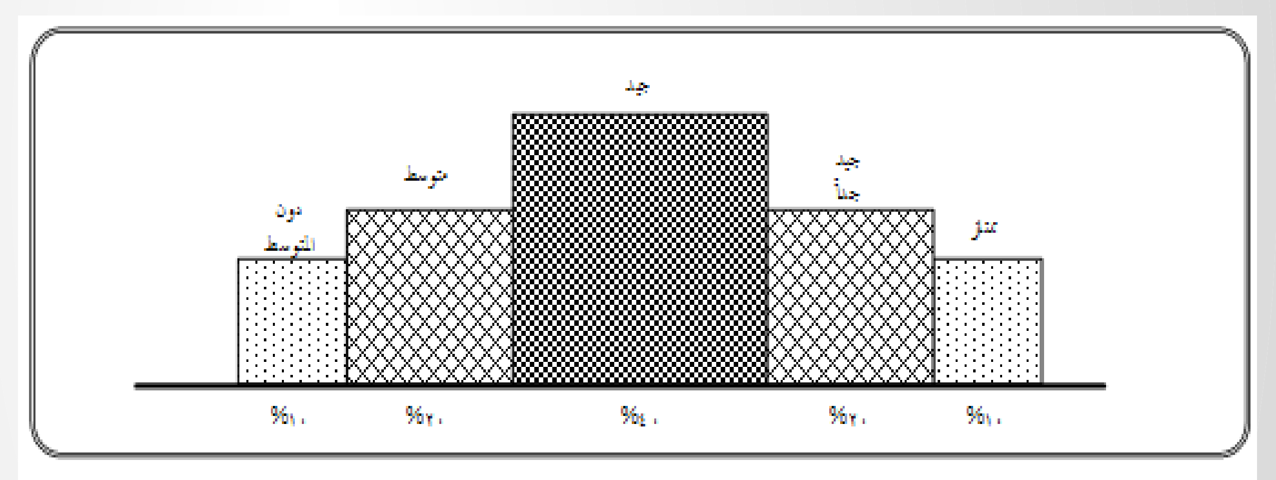
عدد المقارنات = (ن-1)ن/2 حيث ن هو عدد الأفراد

ففي المثال السابق كان هناك 4 أفراد، وبالتالي فإن عدد المقارنات يكون:

(3)4/2 = 6 مقارنات.

(4) طريقة التوزيع الإجباري :

وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً (نسبياً) على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة ، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أو بالانخفاض.



ويلاحظ :

أن على الرئيس المباشر أن يوزع عدد الأفراد المتاحين لديه في القسم على هذه الدرجات، فإذا فرض أن لديه 20 من العاملين فإنه سيعطي 2 منهم تقدير ممتاز، و4 منهم تقدير جيد جداً، و8 منهم تقدير جيد، ثم 4 تقدير متوسط، و2 تقدير دون المتوسط.

(5) طريقة الإدارة بالأهداف :

هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج ، وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات كالآتي:

1. تحديد الأهداف (النتائج) المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها.
2. أثناء التنفيذ، على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، وأن يتابع تحقيق النتائج.
3. عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تم تحقيقها) بتلك التي ... سلباً.

الأهداف	الهدف	الإنجاز	الانحراف
1 – عدد الزيارات البيعية للعملاء	150	160	%107
2 – عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم	50	50	%100
3 – كمية المبيعات من السلعة س4	1000	950	%95
4 – كمية المبيعات من السلعة ص4	2000	2200	%110
5 – عدد شكاوى العملاء	20	15	%75
6 – عدد التقارير البيعية في الشهر	10	8	%80

ويلاحظ :

إن هذه الطريقة تتميز بالموضوعية، وإن كانت تحتاج إلى مجهود زائد من الرئيس المباشر في تحديد أهداف محددة وواضحة وكمية مقبولة من مرؤوسيه.غير انه يعاب عليها ضعف قياس الأعمال الإدارية والفكرية .

(6) طريقة قوائم المراجعة :

وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توافرها فيهم ، ويتم وضعها في قائمة، وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته ومدير إدارة الموارد البشرية أو المختصين هم الوحيدين الذين يعرفون هذه القيم ، وأن الرئيس المباشر لا يعرفها، وأنه حينما يتلقى قوائم التقييم، لتقييم مرؤوسيه، فهي تكون خالية من هذه القيم، وذلك لمنع تحيزهم لمرؤوسيهم. وعلى الرئيس أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء المرؤوسين بوضع علامة (√).

وبعودة القوائم إلى مدير الموارد البشرية، وبقيامه بالنظر إلى قيمة العناصر، يضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين، وموضوع أمامه علامة (√)

الاسم: .... القسم: .... التاريخ: ....

ضع علامة (√) أمام العبارة التي تتطبق على المرؤوس

	الوزن
1- يحصل على عينات من الخبز ويفحص وزنها وجودتها	9.2
2- المكان الذي يعمل فيه دائم النظافة	5.6
3- نادراً ما يأخذ رأي مرؤوسيه عند تحديد أوامر الشغل	2.7
4- يتأخر في صيانة أدواته	1.3
5- يقرأ باستمرار مجلات وكتب الطهي والخبز	6.1
6- ليس لديه بعد نظر لما يمس العمل	1.1
7- يستمتع بالحديث والتعاون مع عملائه	7.3
8- المرؤوسون يحبون العمل معه وتحت إمرته	5.8
9- يحب عمله ويود أن يبقى فيه باستمرار	5.4
10- يعرض منتجاته على العملاء في شكل جذاب	6.2
11- تقاريره الأسبوعية دقيقة ومعبرة	4.6
•	
•	
•	
-20	

مثال توضيحي:

وإذا افترضنا أن الفرد الخاضع للتقييم وضعت له علامات (√) أمام العبارات: 11، 10، 8، 7، 5، 2، 1

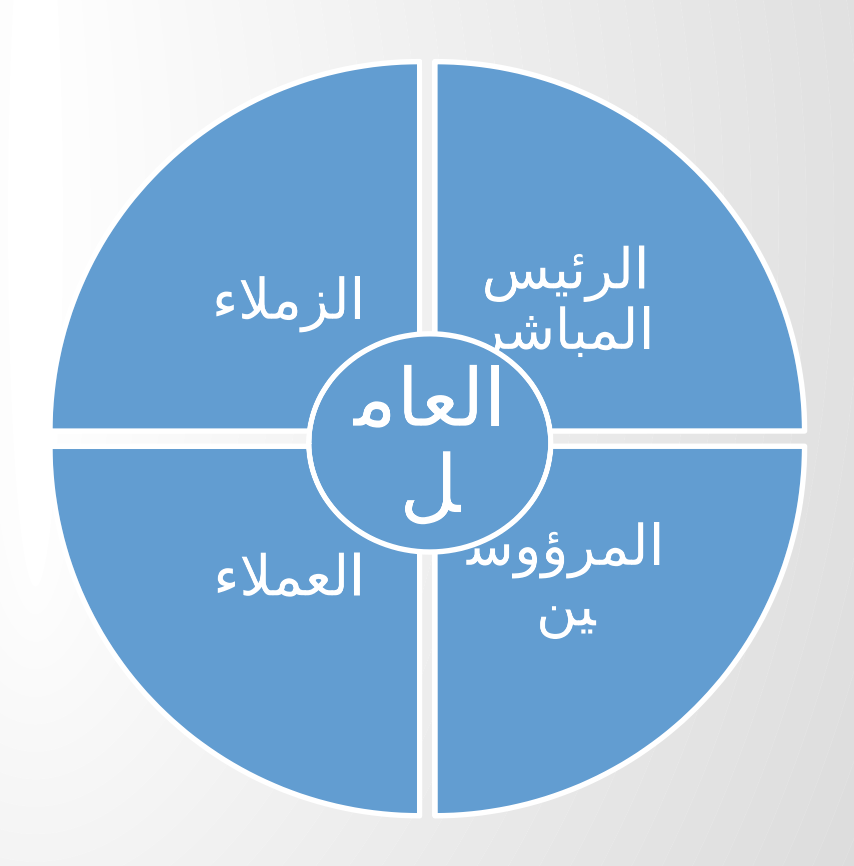
فإن النتيجة **الإجمالية** لتقييم الأداء لهذا الفرد هي عبارة عن حاصل جمع أوزان هذه العبارات. أي أن تقييم اداء الفرد يساوي الآتي:

6+9.2..4.6+6.2+5.8+7.3+6.1+5=44.8

وبالنظر إلى باقي القيم بالنسبة لباقي الأفراد، وأيضاً بالنظر إلى القيمة الإجمالية للقائمة يمكن التعرف على ترتيب الفرد. فمثلاً إذا كانت القيمة الإجمالي للأوزان يه عبارة عن 70 نقطة. فإن نسبة تقييم الأداء تساوي 64%. وإذا كانت نسب تقييم الأداء لباقي الأفراد في الإدارة هي عبارة عن 46% و59% و60% فإن الفرد الأول، الذي كان محل التقييم، والذي حصل على 64% يعتبر أكثرهم كفاءة وفعالية، ويأتي في الرتبة الأولى بالنسبة لباقي الأفراد في الإدارة.

(7) طريقة 360 درجة:

يتم في هذه الطريقة تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين بالفرد، وبعدة طرق وعدة أزمنة في آن واحد. أي أنه يتم بواسطة الرئيس والزملاء والمرؤوسين، وباستخدام عدة طرق مثل قوائم التقييم، والإدارة بالأهداف. بالإضافة إلى أنه لا يتم فقط في نهاية السنة، بل وباستمرار (شهرياً وكلما دعت الحاجة مثلاً). وتمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات دائمة وكاملة من عدة جهات وطوال الوقت، مما يجعل الاستفادة منها كبيرة.



معايير تقيم الأداء

معايير تقييم الأداء والمبادئ الأساسية لاستخدامها :

- وهي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:
- معايير نواتج الأداء:
- تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
- معايير سلوك الأداء:
- مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل

المبادئ الأساسية لاستخدام المعايير:

1ـ يجب الاستعانة بعدد كبير نسبيا من المعايير :

وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.

2ـ يجب أن تكون موضوعية:

إي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير نواتج

الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.

3ـ صدق المعيار:

والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار يجب أن تعبر بصدق عن

الخصائص التي يتطلبها الأداء ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.

4ـ ثبات المقياس أو المعيار:

أي يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.

5ـ التمييز :

ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة

فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

معايير التقييم

الانتاجية
وهي قياس مدى الفعالية في انجاز المهام في اقل وقت واقل تكلفة

روح المبادرة
قياس مدى القدرة على التصرف دون مساعدة واصرار الاخرين

جودة العمل
قياس مدى الالزام بالمعايير والنتائج المتوقعة التي تتعلق بالوظائف والانشطة

العمل بروح الفريق
القدرة على العمل الجماعي ضمن مجموعة او فريق لتحقيق نتيجة معينة

حل المشاكل
القدرة العملية على ايجاد حل للمشاكل والقضايا الصعبة

ضوابط التقييم

التحري والدقة

مراعاه النزاهة والأمانة

مراعاة العدالة والموضعية

دعم التقييم بتجارب ودلائل

درجات التقييم

المستوى	الدرجة
متميز	5
ممتاز	4
جيد جدا	3
جيد	2
ضعيف	1

سجل تتبع الأداء

يتكون سجل الاحداث من :

اسم الموظف --- رقم الوظيفي --- المسؤول المباشر--- تاريخ الالتحاق--- الادارة --- القسم ---- في الاعلى ثم هناك يوجد التاريخ --- اسم الموظف---- المعيار--- السلوك السلبي /ايجابي ---- الاجراء ----- ملاحظة الموظف

ويفيد سجل الاحداث في البعد عن الاعتماد على الذاكرة والبعد عن التقييم على اللحظة الأخيرة ويحفظ التفاصيل ويدعم الجدل مع الموظف ومرجع هام في حالة التدوير والانتقال ومرجع للتحليل

سجل الاحداث او تتبع الاداء

سجل الاحداث											
إسم الموظف				المسمى الوظيفي:			الرقم الوظيفي:				
/ الادارة				المدير المباشر:			القسم /				
م	التاريخ	ملاحظـــات (الإنتاجية, روح المبادرة, قياس مدى,حل المشاكل ,العمل بروح الفريق)	نوع السلوك			الاجراءت مع التغذية العكسية		ملاحظة الموظف			
			يندرج تحت معيار	إيجابي P	سلبي ×						
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											

سجل التقييم للأداء

سجل تقييم الاداء نموذج يتم من خلاله وضع الدرجة لكل معيار بناء على ما تم رصده من سجل الاحداث وتوزيع الدرجات على المعايير واخذ متوسط تقييم الموظف مع الشرح والأدلة وتبرير كل درجه تم طرحها وتفصيل نقاط القوة والضعف .

اسم الموظف						***الرقم الوظيفي:***		***المسمى الوظيفي:***	
الادارة		***القسم***				***تاريخ الالتحاق بالوظيفة:***		***المدير المباشر:***	
								تاريخ التقييم	

الرقم	معيار الأداء	درجة التقييم من 1-5	دعم التقييم بأدلة من الواقع وسجل الاحداث
1	الانتاجية		
2	جودة العمل		
3	روح المبادرة		
6	العمل بروح الفريق		
7	حل المشاكل		

الجهة			توقف (نقاط ضعف وسلوكيات تتجنب)	استمر (نقاط قوة وسلوكيات يرجى تعزيزها وتكرارها)
المسئول المباشر				
المسئول الأعلى				
الموظف				

خطه التطوير والتصويب

نموذج يتم من خلاله جمع نقاط القوه والضعف واقتراح برامج وانشطة وممارسات تساعد الموظف في تحسين ادائه وتنميه وتطوير مهاراته

المناطق الذي يتم التركيز عليها	الاهـــــــــــــــــداف	الوقت	مؤشر القياس
الاهداف الإنتاجية			
تطوير الشخصي			
تطوير الكادر			

مشاكل تقييم الأداء

(١) عدم وضوح المعايير: Unclear Standards

إن مشكلة المعايير غير الواضحة مبينة في جدول (٩-٢) فبالرغم من أن مقياس التقييم البياني يبدو موضوعيا إلا أنه قد ينتج عنه تقييماً غير عادل لأن مواصفات ودرجات الوصف قابلة للتفسير والجدل. فعلى سبيل المثال قد يعرف مختلف المشرفين المرافقين كلمة آداء "جيد" وأداء "معقول" بشكل مختلف. وينطبق القول على مواصفات مثل "جودة العمل" أو "الابداع أو الابتكار"

وهناك طرق عديدة لحل هذه المشكلة. تتمثل أفضل الطرق في تطوير وادراج عبارات وصفية تحدد كل خاصية كما هو مبين في الشكل ٩-٢. حيث توضح الاستمارة المقصود بجودة العمل "الرائعة" "الممتازة" "الجيدة" حيث ينتج عنه تقييم أكثر ملائمة ويسهل تفسيره.

مشاكل تقييم الأداء

-2 عدم موضوعية المقيم والتي قد تنجم عن المؤثرات التالية

- أثر الهالة the Halo effect .

ويعرف بأنه إنطباع المُقيم العام على تقيمه لخصائص وسمات من يتم تقيمه. أو أن تقيميك لشخص حول سمه أو صفة ما (مثل جودة العمل) يؤثر في تقييمك له فيما يخص صفات أخرى.

وهذه المشكلة تحدث غالباً مع الموظفين الذين تتباين مشاعرهم نحو المشرفين مما يؤثر ذلك على تقييم المشرف لهم.

ب- التساهل أو التشدد

وهي مشكلة في المقاييس البيانية لأن المشرفين لايطلب منهم بالضرورة تجنب اعطاء موظفيهم تصنيفات وتقييمات عالية (أو حتى منخفضة). أما إذا قمت بتصنيفهم فإنك مضطر فقط للتمييز بين أصحاب الأداء العالي وأصحاب الأداء المنخفض أما إذا إضطررنا لاستخدام المقياس البياني المتدرج فحاول أن تقوم بعملية انتشار أو توزيع للأداء. وقد ينتج اللين من الغرض من التقييم، حيث أشار علماء النفس ان معدلات تقييم الأداء الناتجة للأغراض الادارية أكثر ليناً من التقييمات الهادفة للتغذية العكسية أو تنمية وتطوير الأفراد.

وهناك حقيقة يجب وأن يدركها المشرفون وهي أن المراقبون أو المشرفين يميلون لأن يكونوا أكثر تساهلاً عند تقييم الموظفين لغرض أفعال شخصية لها نتائج ملموسة على الموظفين مثل زيادة الراتب والترقية، ويميلون لأن يكونوا أكثر شدة عند التقييم لغرض نصحهم وتلافي عيوبهم وتقويم الأداء.

جـ - الميل نحو المركزية أو الوسطية

قد يمتلك المشرفون اتجاهاً مركزياً عند التسجيل في مقاييس التقييم. فمثلاً إذا كان المقياس يتراوح من ١:٧ فانهم يميلون لتجنب النقاط المرتفعة (٦، ٧) والمنخفضة (١، ٢) ويقيمون معظم أفرادهم مابين ٥، ٣ وإذا استخدمت المقياس البياني فإن هذا الاتجاه المركزي قد يعني أن جميع الموظفين يُقيَّمون بأنهم "متوسطون" وقد يسود ذلك عملية تقييم الموظفون باستخدام المقياس البياني.

د- المحاباة الشخصية

أثبتت الدراسات أن الموظفين الأكبر سناً ما بين 50 و 60 أهم أقل في القدرة على الأداء وإمكانية التطور وذلك بخلاف الأصغر سناً مما يبن أن الاختلافات الفردة مثل السن والجنس والعرق قد تأثر على تقييماتهم .

كيف نتجنب مشكلات التقييم

1) التأكد من فهم المشكلة .
2) اختيار الطريقة الصحيحة للتقييم من خلال فهم مميزات وعيوب كل طريقة .
3) تدريب المقيمين والمشرفين على التخلص من العيوب أو الخطأ الذي يتم ارتكابه في التقييم .
4) إعداد سجل يومي بتجميع الأحداث يساعد في تقييم أداء الموظفين .